FACTSHEET

BUSINESS MANAGEMENT

ORDER NO. 02-023

MARCH 2002

AGDEX 880

Ontario Ministry of Agriculture and Food

PREPARING AN EFFECTIVE BUSINESS CASE

A Guide to Planning and Funding Municipal and Community Projects

W.J. (Bill) Baxter

INTRODUCTION TO BUSINESS CASE WRITING

Preparing a *business case* is an integral part of the planning and fundraising process for any municipal or community project. It becomes more important as the cost and complexity of the project increases.

This Factsheet will help municipalities and not-for-profit organizations prepare an effective business case for raising funds — both within the community and through government programs.

A business case is similar to a *business plan* prepared for private business. Its purpose is to outline the *business rationale* for undertaking the project and to define the parameters and management factors involved in the project itself. It provides the project manager with a tool to guide the design, management and evaluation of the project.

Information on preparing business plans is available from OMAF, local Business Enterprise Centres and private consultants. Business planning software is available wherever business books and computer programs are sold. The OMAF Factsheet *Preparing Business Plans*, Order No. 99-011 is available from the Government Information Centre at 1-888-466-2372.

The business case provides evidence that the project is a good investment for both the funding partner and the community. Funding partners and government funding programs usually require a business case before committing to the project.

The **grant application** is separate from the business case. It merely conveys the basic information required by the granting body. The business case accompanies the grant application. Its purpose is to sell the idea or concept to the funding administration. Therefore write in *clear, plain language* , avoiding technical jargon. This helps the program administrator and the potential partner to understand the need to help fund the project.

If specific forms are requested as part of a program application, complete the information in full, using the format provided. Make sure you thoroughly understand both the *terms of reference* of the program, and the *nature of the project*, both the *wording* and the *intent*, before beginning to prepare the application form. The business case is attached to the application form, along with letters of commitment and support from potential partners.

The business case serves four purposes:

- It helps the applicant think through the project in a systematic, step-by-step manner.
- It explains to program administrators, funding partners and other interested parties why the project should be undertaken.
- It helps potential funding partners understand the economic value of the project.
- It provides a framework for completion of the project on time and on budget.

An *effective* business case is one that matches the purpose and parameters of the funding program that it seeks to attract. In short, an effective business case justifies:

- why a project should be undertaken,
- why a private or public partner should invest in it, and
- why the project represents a worthy expenditure of public funds.

While the business case may be presented in various formats, there are certain elements to include in any written document. The description that follows is a logical sequence for the final business case. This format can be adapted to almost any project, but be sure to present the business case in a manner that will create a favourable impression on the funding partner or program administrator.

ELEMENTS OF A BUSINESS CASE

Title Page

The title page is the first impression a reader gets of a business case. Make sure it is neat and orderly, simple, balanced and easy to read. It contains the:

- title of project
- project designation (number, location, etc.)
- name of organization
- date of approval by organization.

Table of Contents

The table of contents lists the major headings in the business case, and the page on which each is found. Remember to number the pages in the document. While it is the last section completed, it is placed immediately following the title page.

Executive or Project Summary

This is your first and most important selling tool. It is where you create the critical first impression of the project, so it is important to summarize the most important elements of the project in a concise and compelling manner.

Guidelines for writing the executive summary are listed below.

- Describe the project precisely and concisely, avoiding excess descriptive words.
- Tell why the project is necessary, and why it is the best solution.
- Outline the most important benefits of the project to the community.
- Outline the costs and major disadvantages, if any.
- Summarize the most important reasons for recommending the project.
- Limit to one to two pages in length only.
- Write after the business case is completed.

Keep the executive summary to two pages or less. Do not include technical descriptions. Concentrate on explaining your reasons for undertaking the project, and what the benefits will be.

It may help to do a point form first draft before writing your business case; this could clarify the important elements of the plan. Write the final draft after completing the plan details.

Mission Statement

This is a concise, general statement of what the municipality *intends to achieve* by completing the project. It explains *what* is to be done, *for whom*, and *why*. If possible, do not exceed one sentence.

For example:
The Town of Greendale will construct a four-lane bridge over the Lazy Hollow River, in order to attract industry to its industrial park and to facilitate traffic flow between the downtown and the highway575 by-pass.

Objectives of the Project

What, precisely, will be achieved by completing the project? State the objectives clearly; one short statement for each, without accompanying arguments or documentation. These appear in the body of the report and in the project summary. It should be clear to the reviewer, however, how these objectives relate to the objectives of the funding program.

Objectives are Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely (S.M.A.R.T.). These define the results expected as a direct consequence of the project's completion. Such hard data verifies the value of the project, and makes it saleable to the community as well as the funding program. They include such items as:

- jobs created, upgraded or retained. Job quality may be listed
- new or retained investment in the community
- new partnerships or linkages created
- problems or issues resolved
- increased tax revenue
- increased volume of domestic or export sales
- new products, services or technologies to be developed or utilized
- barriers to growth that will be overcome.

Some projects have long- and short-term objectives. Identify these as such if it adds to the understanding of the program. For example, the short-term objective of building a new bridge may be to replace an aging structure soon to be condemned. In the long term, a multi-lane bridge near the industrial park may help to attract industry to the municipality, if this is a significant rationale.

Sample objectives:
- *to replace the existing bridge by (date)*
- *to reduce travel time required to reach the main highway by 5 minutes*
- *to accommodate heavy truck traffic to the industrial park*
- *to reduce traffic flow using other routes by 25%*
- *to attract new industry that will provide 150 new jobs by (date)*

The discussion following each objective clarifies the analysis or rationale for arriving at the objective. For example: *A 2001 traffic study indicated that 60,000 cars and 6,000 heavy trucks would use the new route annually, each*

saving 2.4 miles per trip. This would create an annual savings of $300,000 in maintenance on other roads.

Performance Measures

Performance measures evaluate the success of the project. They indicate how the project will meet the objectives listed at the beginning of the business case. The business case will:

- list the plan objectives
- state the evaluation criteria for each objective
- outline how or by whom each will be evaluated.

Needs Assessment

The needs assessment analyses the problem and explains why the problem needs to be corrected. It provides the information as to *whether* the project should be undertaken at all. The report, in abbreviated form, becomes part of the business case.

The Problem

- What is it?
- Why does it exist?
- Who is affected?
- What is the extent of the problem?
- What is the damage (liability) if the problem is not fixed?

Environmental Assessment (if applicable)

- Expert or firm providing assessment
- Result of assessment
- Environmental approval (Ministry of Environment)

Benefits from Correcting the Problem?

- Physical and environmental
- Financial: Added Returns
  Reduced costs

Technical Analysis

The technical analysis outlines the technical information used to make the decision, and tells why the proposal represents the best or most cost-effective solution. It describes:

- technical problems encountered in existing situation
- what alternative solutions were considered
- why this is the best course of action to choose
- why this is the most cost-effective solution, or if not, why it was chosen
- what innovative technologies are being used.

Project Work Plan

The work plan spells out the terms that will form the basis of any contracts, including the jobs to be done, the time frames and milestones. It could help the project manager if you include the evaluation criteria for each step or milestone here. Name those responsible for managing the project and contracts as soon as they are known.

- Describe key activities and locations.
- Outline milestones and timelines for completion. A Gantt Chart may be helpful in describing the timelines. It illustrates the timeframe for beginning and completing each task in the project. There are many illustrations of Gantt Charts on the internet
- Identify risks to project completion and contingencies.
- List project staff and consultants if known, and their responsibilities.

While you will use a detailed work plan listing subcontractors, detailed processes and reporting mechanisms to manage the project, it is not necessary to include this in the business case.

Financial Plan

The financial plan shows how the project will be financed and how returns, if any, will be credited. Give an explanation of why program funding is necessary and how funds will be used in the introductory paragraph. This will show up again in the project budget. Elements of a financial plan include:

- detailed budget
- sources of funding (donations, partners, grants, etc.)
- funds expected from targeted program
- in-kind (non-cash) contributions
- returns from project performance (with time)
- operating and administrative costs
- cash flow statement.

Capital Asset Management Plan

- It is important to clarify how the asset will be managed.
- State the plan for managing and monitoring the resulting capital assets.
- State how funds will be raised for operating, maintenance and replacement.

Partner Profile

Partners may be any parties with a vested interest in the project who are contributing significantly to its success. The most effective partners are those that contribute financially to the project.

The partner profile includes:

- names, addresses and contact information for all participating partners
- each partner's interest in the project
- each partner's contribution (financial and in-kind)
- each partner's experience and capabilities in contributing to the completion of the project.

104-00162/

Letters of support from interested parties may help in supporting a grant application, but they are not considered part of the business case. Organizations or writers of such letters may not considered to be "partners" by the funding program administration.

Appendix

Appendices are pertinent documents that show support for or give validity to the project. They include:

- municipal council resolutions or minutes showing authority to proceed with the project
- documents (assessments, etc.) showing the need
- copies of permits and approvals
- copies of recentiy reviewed or audited financial statements for all partners.

By creating a complete business case such as the one described here, the sponsoring organization will know that it's management has thought through the entire project thoroughly. The managers will be confident the right decision has been made, and that designated people are in charge of each step of the process. Funding organizations will be confident the project has been well planned, will provide the expected return and is in the best interests of the community.

This Factsheet was written by W.J.(Bill) Baxter, Program Lead, Feasibility Analysis, OMAF, Guelph.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omaf

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 02-024)

Ontario

0121010020 23

FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 02-024

MARS 2002

AGDEX 880

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

COMMENT PRÉPARER UNE ANALYSE DE CAS EFFICACE

Guide de planification et de financement de projets municipaux et communautaires

W.J. (Bill) Baxter

INTRODUCTION À LA RÉDACTION D'UNE ANALYSE DE CAS

La préparation d'une *analyse de cas* fait partie intégrante du processus de planification et de financement des projets municipaux ou communautaires. Plus les coûts sont élevés et plus la complexité du projet est grande, plus ce processus est important.

Cette fiche technique a pour but d'aider les municipalités et les organismes à but non lucratif à préparer une analyse de cas efficace en vue de réunir des fonds, aussi bien au sein de la collectivité qu'avec l'assistance des programmes gouvernementaux.

Une analyse de cas ressemble au *plan d'affaires* ou au plan d'exploitation dont se dotent les entreprises privées. Son but est de préciser la *raison d'être du projet* et de définir les paramètres et les facteurs de gestion de ce dernier. Elle fournit au gestionnaire du projet un outil pouvant l'orienter dans la conception, la gestion et l'évaluation du projet.

On peut trouver des renseignements sur la préparation des plans d'affaires auprès du MAAO, des centres locaux d'encadrement des entrepreneurs ainsi que des conseillers privés. Des logiciels de planification du travail sont offerts dans les magasins de matériel informatique et les librairies. Pour se procurer la fiche technique du MAAO n° 99-012, *Établissement de plans d'exploitation*, communiquer avec le Centre d'information du gouvernement au 1 888 466-2372.

L'analyse de cas permet de déterminer si le projet représente un bon investissement pour le partenaire financier et la collectivité. Avant de s'engager dans la mise en oeuvre d'un projet, les partenaires financiers et les programmes de financement gouvernementaux exigent en général que soit présentée une analyse de cas.

La **demande de subvention** est un document qui diffère de l'analyse de cas. Elle sert à fournir les renseignements de base à l'organisme qui assure le financement. L'analyse de cas est jointe à la demande de subvention. Elle doit par conséquent être rédigée *de façon claire et simple* et éviter le jargon technique. Ainsi, l'administrateur du programme et le partenaire éventuel peuvent mieux évaluer les besoins financiers du projet.

S'il faut remplir des formulaires précis dans le cadre de la demande, on doit fournir l'information au complet en respectant la disposition exigée. Le demandeur doit s'assurer de bien comprendre le *mandat* du programme ainsi que la *nature du projet*, tant son *libellé* que son *intention*, avant de remplir la demande. Ensuite, l'analyse de cas est jointe au formulaire de demande, avec des lettres d'engagement et de soutien de la part des partenaires éventuels.

Voici les quatre objectifs de l'analyse de cas :

- Elle permet au demandeur d'analyser le projet de façon systématique.
- Elle explique aux administrateurs du programme, aux partenaires financiers et aux autres parties intéressées pourquoi le projet est justifié.
- Elle définit les avantages du projet sur le plan économique à l'intention des partenaires financiers éventuels.
- Elle établit un cadre pour assurer la bonne marche du projet et respecter les limites budgétaires.

Une analyse de cas *efficace* doit correspondre aux objectifs et aux paramètres du programme de financement auquel elle s'adresse. En résumé, une analyse de cas efficace explique :

- pourquoi un projet doit être mis en oeuvre;
- pourquoi un partenaire privé ou public doit y investir;
- pourquoi le projet représente un investissement valable des fonds publics.

Même si la présentation de l'analyse de cas peut varier en fonction des situations, certains éléments doivent faire partie

de tout document écrit. La description suivante présente le déroulement logique de la version définitive d'une analyse de cas. Cette présentation peut être adaptée à n'importe quel projet, mais l'analyse de cas doit toujours viser à donner une impression favorable aux partenaires financiers ou à l'administrateur du programme.

ÉLÉMENTS D'UNE ANALYSE DE CAS

Page titre

Le lecteur forme sa première impression d'une analyse de cas dès sa page titre. Elle doit donc être propre, bien ordonnée, équilibrée et facile à lire. Elle doit indiquer ce qui suit :

- titre du projet;
- identification du projet (numéro, lieu, etc.);
- nom de l'organisme;
- date d'approbation par l'organisme.

Table des matières

La table des matières indique les principales sections de l'analyse de cas et la page où elles se trouvent. Il est donc préférable de numéroter les pages du document. Évidemment, on prépare la table des matières à la fin du processus, mais elle paraît tout de suite après la page titre.

Sommaire ou résumé du projet

C'est l'outil de vente le plus percutant et le plus important. C'est la section où l'on veut créer une première impression positive du projet et il est donc essentiel d'en résumer les principaux éléments de façon concise et efficace.

Voici quelques conseils pour rédiger le résumé.

- Décrire le projet de façon précise et concise en évitant trop de termes descriptifs.
- Souligner pourquoi le projet est nécessaire et pourquoi il constitue la meilleure solution.
- Indiquer les avantages les plus importants que le projet représente pour la collectivité.
- Préciser les coûts et les principaux désavantages, le cas échéant.
- Énumérer les raisons les plus importantes pour recommander le projet.
- Se limiter à une ou deux pages.
- Rédiger le résumé une fois l'analyse de cas terminée.

Le résumé doit être limité à deux pages ou moins. Éviter d'y inclure des descriptions techniques, mais tâcher plutôt d'y expliquer la raison d'être du projet ainsi que les avantages qui découlent de sa mise en œuvre.

Il sera peut-être plus simple de rédiger un plan du résumé avant de composer le corps du texte. Ainsi, le rédacteur pourra préciser les éléments importants de son plan. La version définitive doit être rédigée une fois que l'on a défini le plan en détail.

Énoncé de mission

Il s'agit d'un énoncé général et concis de ce que la municipalité *veut tirer* de ce projet. Il décrit *ce qui* doit être fait, *pour qui* et *pourquoi*. Il doit se résumer à une phrase, si possible.

Par exemple :
La ville de Greendale veut construire un pont à quatre voies au-dessus de la Rivière de la Paix afin d'attirer des entreprises dans son parc industriel et d'améliorer la circulation entre le centre-ville et la voie de contournement de la route 575.

Objectifs du projet

Qu'est-ce qui sera précisément accompli grâce à ce projet? Il faut indiquer clairement les objectifs en rédigeant un bref énoncé pour chacun d'entre eux, sans trop entrer dans les détails. Cette information paraît à la fois dans le corps du rapport et dans le résumé du projet. Cependant, l'examinateur doit pouvoir constater que ces objectifs ont un lien évident avec les objectifs du programme de financement.

Les objectifs doivent être *spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes* et *pertinents*. Ils servent à définir les résultats que l'on vise avec la mise en oeuvre du projet. Ces données attestent de la valeur du projet et doivent être susceptibles de convaincre la collectivité et les responsables du programme de financement de son bien-fondé. Ils comprennent les éléments suivants :

- création, revalorisation ou maintien des emplois, peut-être qualité des emplois;
- investissements (nouveaux ou non) dans la collectivité;
- nouveaux partenariats ou liens;
- réponses à des problèmes ou à des préoccupations;
- augmentation des recettes fiscales;
- augmentation du volume des ventes intérieures ou à l'exportation;
- élaboration ou utilisation de nouveaux produits, services ou technologies;
- élimination des obstacles à la croissance.

Dans certains cas, il y a des objectifs à long terme et à court terme, et il faut les indiquer puisqu'ils permettent de mieux comprendre le programme. Par exemple, à court terme la construction du nouveau pont permet de remplacer une structure trop âgée qui risque d'être dangereuse. À plus long terme, le pont à plusieurs voies près du parc industriel peut attirer d'autres entreprises dans la municipalité, s'il s'agit là d'une raison importante.

Exemples d'objectifs :
- *remplacer le pont existant d'ici le (date);*
- *diminuer le temps de déplacement de 5 minutes pour se rendre à la route principale;*
- *faciliter la circulation lourde vers le parc industriel;*

- *diminuer de 25 % la circulation sur les autres routes;*
- *attirer de nouvelles industries pouvant fournir 150 nouveaux emplois d'ici le (date).*

L'explication de chaque objectif permet de clarifier l'analyse ou les raisons qui ont permis d'arriver à cet objectif. Par exemple, *une étude sur la circulation menée en 2001 a indiqué que 60 000 voitures et 6 000 camions lourds utiliseraient la nouvelle route chaque année, soit 3,9 km de moins par voyage. Cela se traduit par des économies de 300 000 $ annuellement sur l'entretien des autres routes.*

Mesures du rendement

Les mesures du rendement sont les méthodes utilisées pour évaluer le succès du projet. Elles indiquent de quelle façon le projet atteindra les objectifs indiqués au début de l'analyse de cas. L'analyse de cas :

- dresse la liste des objectifs du plan;
- indique les critères d'évaluation de chaque objectif;
- définit comment et par qui chaque objectif sera évalué.

Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins consiste à analyser le problème et à expliquer pourquoi il faut le régler. Elle renseigne sur la *pertinence* du projet. Le rapport, sous forme condensée, fait partie de l'analyse de cas.

Le problème
- De quoi s'agit-il?
- Pourquoi existe-t-il?
- Qui est touché?
- Quelle en est l'étendue?
- Quels sont les responsabilités ou les dommages potentiels si le problème n'est pas réglé?

Évaluation environnementale (le cas échéant)
- Évaluation par des experts;
- Résultats de l'évaluation;
- Approbation des questions environnementales (ministère de l'Environnement).

Avantages de la solution proposée
- Avantages d'ordre physique et environnemental;
- Avantages financiers : - rendement du capital,
  - diminution des coûts.

Analyse technique

L'analyse technique donne l'information technique servant à prendre la décision et explique pourquoi la proposition constitue la solution la plus rentable et la plus efficace. Elle décrit :

- les problèmes techniques rencontrés dans la situation actuelle;
- les solutions de rechange envisagées;
- la raison pour laquelle cette solution a été retenue;
- les raisons pour lesquelles cette solution est la plus rentable ou sinon, pourquoi elle a été choisie;
- les technologies innovatrices qui seront utilisées.

Plan de travail du projet

Le plan de travail définit les modalités qui serviront de base aux contrats, y compris les travaux à exécuter, les échéances à respecter et les étapes à suivre. Il sera utile au gestionnaire du projet si l'on inclut les critères d'évaluation de chaque étape. Il faut nommer au plus tôt des personnes qui seront responsables de la gestion du projet et des contrats.

- Décrire les activités principales et les endroits où elles se tiendront.

- Préciser les étapes à respecter et les dates limites. Un diagramme de Gantt peut servir à planifier les dates. Il indique la date de début et de fin de chaque tâche. On trouve de nombreux exemples de diagramme de Gantt sur Internet.

- Définir les risques de la mise en oeuvre du projet et les situations impondérables.

- Si possible, inclure la liste du personnel et des conseillers du projet ainsi que leurs responsabilités.

Même si, aux fins de la gestion du projet, on utilisera un plan de travail détaillé indiquant le nom des sous-traitants, les méthodes et la structure hiérarchique, il n'est pas nécessaire d'inclure ce plan dans l'analyse de cas.

Plan financier

Le plan financier montre comment le projet sera financé et comment le rendement du capital, s'il y en a, sera distribué. Le paragraphe d'introduction peut décrire la nécessité du financement du programme et l'utilisation qui sera faite des fonds. Cette information paraîtra encore dans le budget du projet. Voici les éléments d'un plan financier :

- budget détaillé;
- sources de financement (dons, partenaires, subventions, etc.);
- fonds obtenus de certains programmes;
- contribution en nature;
- rendement du projet (avec le temps);
- coûts d'exploitation et frais d'administration;
- état de l'évolution de la situation financière.

Plan de gestion des immobilisations
- Décrire la gestion des immobilisations.

- Décrire le plan de gestion et de suivi des immobilisations résultant du projet.

- Définir comment les fonds seront obtenus pour l'exploitation, l'entretien et le remplacement.

Profil de partenaires

Les partenaires peuvent être des parties qui ont un intérêt direct dans le projet ou qui contribuent de façon importante à son succès. Les partenaires les plus efficaces sont ceux qui y apportent une contribution financière.

Le profil des partenaires doit comprendre :

- les noms, adresses et numéros de téléphone des personnes-ressources de tous les partenaires participants;
- les raisons pour lesquelles les partenaires s'intéressent au projet;
- la contribution de chacun (financière ou autre);
- l'expérience de chacun et ses capacités à mener le projet à bien.

On peut joindre des lettres de soutien des parties intéressées à l'appui de la demande de financement, mais ces lettres ne font pas partie de l'analyse de cas. L'administrateur du programme ne saurait considérer que les organismes ou signataires dont il est question dans ces lettres sont des « partenaires ».

Annexes

Les annexes sont des documents pertinents à l'appui de certaines parties du projet. Elles comprennent :

- les résolutions du Conseil municipal ou le procès-verbal montrant que la municipalité a accepté d'aller de l'avant avec le projet;
- les documents (évaluations, etc.) illustrant à quels besoins le projet répond;
- les copies des permis et des approbations;
- les copies des états financiers récemment vérifiés pour tous les partenaires.

Lorsqu'il reçoit une analyse de cas complète comme celle qui est décrite dans ce document, l'organisme parrainant le projet est en mesure de bien comprendre ce qui a motivé sa proposition. Les gestionnaires constatent que les bonnes décisions ont été prises et qu'il y a des responsables en place à chaque étape du processus. Les partenaires financiers sont assurés de la qualité de la planification, que le projet est en mesure d'atteindre les objectifs visés et qu'il est entrepris au mieux des intérêts de la collectivité.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **W.J. (Bill) Baxter**, chef de programme, Analyse de la faisabilité, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, Guelph.

Centre d'information du MAAO
1 877 424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omaf

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 02-023)

Ontario